

## بسمه تعالی

### بسمه تعالی

## چکیده: بررسی تجربیات کشورهای منتخب در ارتقای بهره‌وری بخش بازرگانی<sup>1</sup>

تهیه کنندگان: رحیم دباغ<sup>2</sup> و احمد اخوی<sup>3</sup>

### مقدمه

عامل کلیدی برای سطح زندگی بالا و رفاه اقتصادی، همان‌گونه که ابتدا توسط مایکل پورتر در سال 1990 اظهار گردید. بهره‌وری است که به صورت کاربرد کارا و اثربخش منابع همچون کارکنان، ماشین، مواد، تسهیلات، سرمایه، زمان برای تولید محصول، تعریف می‌شود.

در تحولات اقتصادی قدم به دوره‌ای گذارده ایم که عوامل سنتی قدرت اقتصادی یعنی زمین، ماشین‌آلات، نیروی کار و دیگر عوامل تعیین‌کننده عملکرد اقتصادی کشورها نیستند، امروزه موفقیت کشورها بستگی به صلاحیت‌های علمی مانند دانش فنی، مهارت‌های حل مسأله، خلاقیت کارکنان، قابلیت نوآوری دارد. مزیت رقابتی به خلق دانش از اطلاعات، یادگیری نسبت به تکنولوژیهای جدید بستگی دارد که تمام این عوامل در افزایش بهره‌وری متبلور می‌گردد. مایکل پورتر در کتاب "مزیت رقابت پذیری ملل" اظهار نموده "تنها اصل معنی دار در رقابت پذیری سطح ملی، بهره‌وری ملی است"

نظر به اینکه بخش خدمات بطور عام و تجارت و بازرگانی بطور خاص نقش روزافزونی در اقتصادهای ملی، هم از نظر ارزش افزوده و هم از نظر اشتغال دارد، بنابراین درک و اندازه‌گیری بهره‌وری برای چرخه بهره‌وری اهمیت روزافزون یافته است. رشد بهره‌وری در بخش خدمات نسبت به بخش صنعت کمتر است و از اینرو یکی از عوامل کاهش بهره‌وری در اقتصادهای ملی و به دنبال آن رکود اقتصادی، توسعه بخش خدمات با پتانسیل بهره‌وری پائین آن ذکر می‌شود.

فعالیت‌های بازرگانی، رستوران و هتلداری از زیربخش‌های اصلی خدمات بوده و طیف قابل توجهی از فعالیت‌ها، شامل موارد زیر را در بر می‌گیرد:  
الف) بازرگانی داخلی که فعالیت کارگاه‌های بازرگانی شامل عمده‌فروشی، خرده‌فروشی، تعمیر وسایل نقلیه، کالاهای شخصی و خانگی و... را شامل می‌شود.

ب) بازرگانی خارجی که مبادلات بازرگانی با سایر کشورها و فعالیت‌های مربوط به فرآیند صادرات و واردات کالاها و خدمات را شامل می‌شود.

1- این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی تحت عنوان فوق برای موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی انجام شده است.

mrd1347@yahoo.co

2 - عضو هیات علمی موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی  
rahim.dabbagh@gmail.com

2- عضو هیات علمی موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی



کشور	تولیدکنندگان	مصرف کنندگان	کارگران	دولت
<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش رقابت پذیری در بازارهای جهانی</li> <li>ایجاد فرصت های شغلی بیشتر</li> <li>استاندارد زندگی بالاتر برای مردم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش تشکیل سرمایه</li> <li>ارتقاء قابلیت کاربری فنی</li> <li>بهبود موقعیت رقابت پذیری در بازار</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>قیمتهای کمتر کالاها و خدمات</li> <li>کیفیت بهتر کالاها و خدمات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>افزایش مزد</li> <li>شرایط کاری بهتر</li> <li>تامین شخصی</li> <li>احساس رفاه بیشتر</li> <li>گسترش مهارت ها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توانایی فراهم کردن خدمات اجتماعی بهتر و بیشتر</li> <li>توانایی توسعه برنامه های کارا تر و اثربخش تر</li> </ul>

## 2- تجربه کشورها

اتحاد جماهیر شوروی سابق نسبت سرمایه به نیروی کار بسیار بالایی داشته و سرمایه انسانی بسیار زیادی نیز دارد ولی سطح بهره‌وری آن پایین است. در مورد کشورهای در حال توسعه (جدول 2)، اختلاف بهره‌وری مهمترین عامل اختلاف در محصول هر کارگر است. برای مثال محصول هر کارگر در چین تقریباً 6 درصد آمریکا است و مقدار زیادی از این اختلاف به علت بهره‌وری پایین است. اگر اختلاف در بهره‌وری چین را در نظر بگیریم محصول هر کارگر این کشور بیش از 50 درصد محصول هر کارگر آمریکا است. قسمت پایین جدول متوسط و انحراف معیار نهاده‌ها و بهره‌وری را در مورد اختلاف محصول هر کارگر نشان می‌دهد که برحسب هر آماره اختلاف در بهره‌وری در میان کشورها بسیار زیاد است. محصول هر کارگر در 5 کشور دارای بالاترین سطح محصول هر کارگر 31/7 برابر محصول متوسط کارگر در پایین‌ترین 5 کشور جدول است. مقدار کمی از این اختلاف به علت سرمایه فیزیکی و انسانی است. اختلاف در نسبت سرمایه به کار و سرمایه انسانی بر کارگر بترتیب ضرایب 1/8 و 2/2 در اختلاف محصول هر کارگر را داشته در صورتیکه بهره‌وری یک ضریب 8/3 را در این اختلاف دارا می‌باشد. اگر اختلاف در بهره‌وری را در نظر بگیریم محصول هر کارگر در ثروتمندترین 5 کشور تنها 4 برابر فقیرترین 5 کشور است. بدین ترتیب اختلاف در سرمایه فیزیکی و کسب دانش تنها میزان کمی از اختلاف در محصول هر کارگر را در بین کشورها توضیح می‌دهد.

### جدول (1) مقایسه بهره‌وری در زیربخش‌های عمده خدمات کشور

#### با کشورهای صنعتی جهان در سال 2000 میلادی

ردیف	کشور	سایر خدمات	مستغلات و خدمات	حمل و نقل و ارتباطات	بازرگانی، رستوران

ن و هتلاډاري	ت	مالي	ت		
1/459	2/066	0/952	1/212	بريتانيا	1
1/317	2/111	-	0/958	ايتاليا*	2
0/957	1/276	1/700	0/992	آلمان*	3
1/203	2/353	0/973	1/490	فرانسه *	4
2/519	1/679	1/906	1/236	ژاپن	5
1/962	1/663	0/614	0/874	آمریکا	6
1/258	2/03	1/036	0/823	کانادا	7
0/99	1/2	**0/44	0/46	ايران	8

\* آمار مربوط به سال 1999 مي باشد.

\*\* تنها شامل خدمات پولي و مالي مي باشد.

source: International Comparisons of labor productivity, Japan Productivity Center For Socio - Economic Development (2003 version)

Archive of SID

جدول 2- محاسبات بهره وری نسبت به مقادیر آمریکا (سال 1988)

A	$\frac{H}{L}$	$\frac{k^{\infty/(1-\infty)}}{y}$	$\frac{y}{l}$	کشور
1.000	1.000	1.000	1.000	آمریکا
1/034	0/908	1/002	0/941	کانادا
1/207	0/650	1/063	0/834	ایتالیا
1/126	0/666	1/091	0/818	آلمان غربی
0/912	0/802	1/118	0/818	فرانسه
1/011	0/808	0/891	0/727	انگلستان
1/115	0/735	0/741	0/608	هنگ کنگ
1/078	0/545	1/031	0/606	سنگاپور
0/658	0/797	1/119	0/587	ژاپن
0/926	0/538	0/868	0/433	مکزیک
0/648	0/676	0/953	0/418	آرژانتین
0/468	0/724	1/241	0/417	اتحادیه جماهیر شوروی سابق
0/267	0/454	0/709	0/086	هندوستان
0/106	0/632	0/891	0/060	چین
0/165	0/457	0/747	0/056	کنیا
0/160	0/408	0/499	0/033	زئیر
0/516	0/565	0/853	0/296	متوسط 127 کشور
0/325	0/168	0/234	0/268	انحراف معیار
0/889	0/798	0/624	1	همبستگی با $\log(\frac{y}{l})$
1.000	0/522	0/248	0/889	همبستگی با $\log(A)$

### 3-کشور استرالیا

طبق مطالعات انجام شده آنچه موجب تغییرات بخش توزیع استرالیا شده به صورت زیر بیان می‌شود.

(ج) افزایش درآمدهای مردم  
 (الف) پیشرفتهای تکنولوژیکی  
 (ب) سیاستگذاری دولتی  
 (د) سلیقه و ترجیحات مردم

اولین، عامل از طرف تقاضاست. این عوامل منعکس کننده تغییرات در سلیقه و سبک زندگی مصرف کننده و همچنین تغییرات اجتماعی است که موارد زیر را شامل می شوند.

(الف) افزایش معنی دار در درآمد و قدرت خرید مردم  
(ب) تغییر در الگوی خرید مردم (افراد ثروتمند کالاهای لوکس و افراد فقیر کالاهای ضروری بیشتر می خریدند)

(ج) افزایش نرخ مشارکت زنان در بازار کار (درآمد خانوار افزایش می یابد)  
(د) فراهم بودن بیشتر اعتبار مصرف کننده

(ه) ماشین های با صرفه و قابل اتکا، خانه های بزرگ و یخچال فریزرهای بزرگ (ظرفیت ذخیره بالا) که به خرید بیشتر مصرف کنندگان می انجامد.

تغییرات شبکه توزیع چنان مطرح شده که گویی «انقلاب آرامی» صورت گرفته است. در دهه 90 برای عمده فروشی محرک های قوی برای استفاده از تکنولوژی های جدید و استفاده وسیع از تکنولوژی های قدیمی مانند تبادل الکترونیکی داده ها<sup>4</sup> (EDI) وجود داشته است. استفاده از انبار به عنوان جایی برای ذخیره کالا کاهش یافته است و به جای آن کالاها به صورت اتوماتیک در مراکز توزیع جریان می یابند و همگام با آن سیستم های ذخیره با خالی شدن قفسه ها خود به خود پر می شوند. انبارداری نوین به این معنی که کالاهای تولید شده در کارخانه با حداقل دست به دست شدن، مستقیماً به دست مشتری می رسد<sup>5</sup> گسترش یافته است و ذخیره کالا در انبار در حداقل مقدار آن قرار گرفته است. انبارداری و انبارگردانی از آن صورتی که یک تیم، روزهای زیاد صرف آن کنند خارج شده و امروز یکی دو نفر در طی چند ساعت آن را انجام می دهند.

فروشگاه های بزرگ شده سعی می کنند با عرضه جامع، تمام مایحتاج مصرف کننده در یک جا عرضه، و پاسخگویی زمان اندک خریداران و صرفه جویی در زمان باشند. امروزه خیلی از کالاها بازاری شده و موافق با سلیقه مصرف کننده و زمان او تغییر شکل یافته است. مراکز خرید سالن غذاخوری، اکواریوم، زمین گلف، پارک تفریحی و نظایر آن را در خود جای داده اند و برای تسهیل در خرید مصرف کنندگان محل هایی هم برای پارک اتومبیل در نظر گرفته می شود. تغییرات در سبک زندگی سبب شده تا کالاها موافق با ذائقه مصرف کنندگان طراحی و عرضه شوند.

#### خرده فروشی

خرده فروش ها مطابق با درآمد، سن، جنس، سبک زندگی، نژاد و فراغت مصرف کنندگان سعی کرده اند بازارها را از هم تفکیک کنند (تخصص در زمینه چند مارک تجاری)

افزایش رقابت در بانک های تجاری و ظهور تکنولوژی های جدید که خود را به شکل کارت های اعتباری نشان داده به راحتی خریده ها و آرایه خدمات بازرگانی کمک کرده است. تجارت الکترونیکی گسترش یافته و هزینه انجام مبادلات به شدت کاهش داشته است. تجهیزات پوشگر<sup>6</sup>، ثبت پول

<sup>4</sup>- Electronic data interchange

<sup>5</sup>- Cross-docking

<sup>6</sup>- Scanning equipment

الکترونیکی و سیستم کامپیوتر مرکزی به ارتقاء بهره‌وری انجامیده و کنترل انبار، آرایه خدمات به مشتریان، بازرسی و نظارت را بهبود داده است. ضمن اینکه نیاز به نیروی کار را هم کم کرده است.

نصب بارکد روی کالاها و خواندن قیمت با دستگاه بارکدخوان موجب افزایش سود خرده‌فروشان و کاهش هزینه‌های آنها شده است.

هزینه‌های حمل و نقل کاهش پیدا کرده و ارتباطات خیلی تسریع شده است. این پیشرفت‌ها ساختار شبکه توزیع را دگرگون ساخته‌اند. این تغییرات هم در خرده‌فروشی و هم در عمده‌فروشی اتفاق افتاده‌اند. در عمده‌فروشی سیستم کنترل موجودی انبار کامپیوتری شده و سفارشات با اینترنت و فکس به سهولت انجام می‌گیرد. ظهور تجارت الکترونیکی و اینترنتی پتانسیل‌های مثبت بالقوه‌ای را برای بهبود شبکه توزیع فراهم ساخته است. از جمله تحولات دیگری که ناشی از رشد تکنولوژی و به کارگیری آن در قسمت‌های مختلف بوده و از جمله موجب پیشرفت سیستم‌های انبارداری بر اساس اصل «درست سر موقع» ("Just in time") می‌باشد و این سیستم‌ها هزینه‌های انبارداری را به حداقل رسانده است. نقش واسطه‌ها کم خواهد شد و هزینه‌های بده - بستان و سفارش کالا بیشتر کاهش خواهد یافت.

در استرالیا تاثیر دولت نیز از طریق موارد زیر بوده است.

- تغییر در ساعات کار (افزایش)
  - مقررات زدایی در راستای آزادی بیشتر کسب و کار
  - اصلاحات در حمل و نقل، ارتباطات
  - تغییرات در ترتیبات نهادی مربوط به بازار کار که هزینه‌های نسبی کار نیمه وقت، موقتی و دائمی را متاثر ساخته است.
- همچنین نقش دولت در فراهم نمودن زیرساخت‌ها، افزایش رقابت پذیری اقتصاد از طریق اصلاحات خرد اقتصادی و تجارت قابل توجه است و بالاخره استانداردهای زیست محیطی، بهداشتی و سلامتی، برچسب کالاها بر هزینه‌ها موثر بوده است.

### عمده‌فروشی

تعیین‌کننده‌های اصلی بهره‌وری در بخش عمده‌فروشی به صورت زیر دسته‌بندی شده است.

- 1) دلایل فوری (دلایل یا عوامل بی واسطه)<sup>7</sup>
  - 2) عوامل زمینه‌ای (عوامل زیربنایی و اساسی)<sup>8</sup>
  - 3) اثر کننده‌های بنیادی مانند محیط سیاستی (سیاستگذار) و نهادی<sup>9</sup>
- نقش تکنولوژی در میان دلایل فوری تاکید شده است. چرا که تکنولوژی شایع‌ترین تسهیل‌کننده تغییرات و تحولات بوده است و از عوامل مهم ارتقای بهره‌وری می‌باشد. تکنولوژی رویه‌ها و الگوهای غالب توزیع را به هم ریخته و نگره‌داری و ذخیره‌سازی در انبار از حالت سنتی فرهنگ مدیریت را تغییر

7 . Immediate causes

8 . underlying factors

9 . Fundamental influences

داده است. تکنولوژیهای جدید مانند پوشش بارکد در تولیدات با امواج رادیویی<sup>10</sup> که برای شمارش محصولات ساخته شده این امکان را فراهم آورده است که اطلاعات و کنترل انبار به راحتی و به آسانی در زمان اندکی صورت گیرد. به این ترتیب، کار مورد نیاز برای انجام این امور و برای توزیع به شدت کم شده است. از اشتباهات و محاسبات کاسته شده و از حجم کاغذهای مورد استفاده در مدیریت محاسبات، ذخیره و اشتباهات نیز کم شده است. رقابت نیروی بسیار موثر و اثرگذاری بر بهره‌وری بخش عمده فروشی داشته است. صرف نظر از اینکه رقابت از بنگاه‌های داخلی یا واردات برخاسته باشد انگیزه‌های لازم را برای کسب تکنولوژی یا ابداع به وجود می‌آورد.

ارایه تسهیلات به بنگاه‌های برتر، ورود ماشین‌های ارزان قیمت کره‌ای، گسترش صنعت کامپیوتر از جمله دلایل افزایش رقابت و در نتیجه افزایش کارایی و کاهش هزینه بوده است رقابت در مجموع موجب عقلایی‌تر شدن رفتار عاملان بخش گشته و کاهش نیروی کار و رها کردن سرمایه‌های غیرکارا را در پی داشته است.

#### **عوامل بنیادی اثر گذار بر بهره‌وری عمده‌فروشی**

سیاست‌های دولت (قوانین مربوط به حمل و نقل و مقررات مربوط به آن، زیرساخت‌های حمل و نقل) و نهادهای اثر قاطع و تعیین‌کننده‌ای بر روی بهره‌وری بخش عمده فروشی داشته است.

عامل اصلی موثر بر بهره‌وری خرده فروشی تغییرات میزان ساعات کار بنگاه‌ها و کارهای خرده‌فروشی می‌باشد. بطور عمومی افزایش ساعات کاری بنگاه و کارها به صورت بی‌قاعده در سال‌های دهه 1980 افزایش داشته است. ساعات کاری کسب و کارها در سال 1980 از 52 ساعت در هفته به 56 ساعت در سال 1986 رسیده و سپس به 61 ساعت در سال 1992 افزایش یافته است.

بررسی پیلات از مقررات بخش توزیع کشورهای عضو OECD مشخص شده که باز بودن ساعات کاری اثرات مثبتی دارد، به طوری که با افزایش نیروی کار، ساعات کاری مغازه‌ها طولانی می‌شود و نوعاً اشتغال پاره وقت افزایش می‌یابد. گرچه محدودیتهای قانونی برای کارفرمایان از نظر ساعات کار زیاد، حداقل پرداخت در شب و ساعات روزهای تعطیلی وجود دارد. ایشان نتیجه گرفته است که اشتغال بیشتر با کمی فروش بیشتر منجر به کاهش کوچکی در بهره‌وری نیروی کار می‌شود. پیلات پیدا کرد که باز بودن ساعات کاری موجب قوی شدن وضعیت شرکت‌های بزرگ می‌شود و برای کسب و کارهای کوچک باعث از دست دادن سهم بازار می‌شود. هرگونه محدودیت و مقررات برای ساعات کاری در فعالیت کسب و کارها موثر می‌باشد.

#### **عوامل موثر فوری بر بهره‌وری عقلانیت**

تمرکز بر عقلانیت در طی سال‌های دهه 1990 عامل مهمی بر صرفه‌جویی نهاده نیروی کار بوده است. عقلانی بودن به خرده فروشان

<sup>10</sup> - Radio – frequency scanning of product barcodes

اجازه می‌دهد که از منافع بازدهی مقیاس اقتصادی استفاده نمایند و همچنین تخصص برای جذب گروه‌های خاص خریداران با آرایه خدمات بیشتر و رقابت قیمتی بوجود آید. در مجموع عقلانیت در بسیاری از قسمت‌های بخش خرده فروشی باعث کاهش تک فروشی‌ها و حرکت به سمت فروشگاه‌های زنجیره‌ای با تخصص و مزیت اقتصادی در عرضه مدیریت شد. خرده فروشی‌ها با روند افزایش بهره‌وری سه مرحله فروشگاه‌های انفرادی کوچک و سپس بزرگ غیر تخصصی در نهایت فروشگاه‌های زنجیره‌ای را طی کرده‌اند.

### **تکنولوژی**

تغییر تکنولوژی مانند کامپیوتری کردن و اسکورها، بهره‌وری را متاثر کرده و موجب کاهش نیروی کار و تغییر سیستم‌های مدیریت گردیده است. تکنولوژی باعث شد میزان زمان کارمندان برای آرایه خدمات به مشتریان کاهش یافته و حسابداری و کنترل انبار سریع انجام گیرد. اسکورها باعث کنترل عملیات قطعی سریع و پس‌انداز زمان نیروی کار می‌شود بهبود تکنولوژی با توسعه نرم‌افزارها باعث شد که آرایه و نمایش عملکرد به راحتی صورت گیرد و مدیران قادر به تحلیل شاخص‌های بهره‌وری فردی در زمان‌های متفاوت باشند.

### **همگرایی در زنجیره عرضه**

بنگاه‌های خرده فروشی استرالیا در سال‌های دهه 1990 با زنجیره عرضه همگرا گردیدند. همگرایی آنها با زنجیره عرضه و توام با رقابت به عنوان واکنش و تغییرات سریع تکنولوژی منجر به بهبود بهره‌وری شد. خرده فروشی‌ها با استفاده از وسایل نقلیه تکنولوژی‌بر، جهت زنجیره عرضه باعث بهبود بهره‌وری در فروش شد. در قسمت پوشاک رد و بدل اطلاعات الکترونیکی موجب نزدیکی فروشندگان و تولیدکنندگان گردیده که در نتیجه آن تغییرات ترجیحات و سلیقه‌های مصرف کنندگان منعکس می‌شود و برای تولیدکنندگان باعث کاهش انبارداری و کاهش جستجوی مصرف‌کنندگان می‌شود.

### **رقابت**

رقابت قوی در طی سال‌های دهه 1990 در افزایش بهره‌وری بخش خرده فروشی نقش بسیار مهمی داشته است و آن عامل اصلی موثر در جهت عقلانی بودن و سرمایه گذاری در تکنولوژی و همگرایی در زنجیره عرضه در راستای مدیریت بهتر بوده است.

### **تقاضا**

رشد خوب تولید در دهه 1990 هماهنگ با افزایش فروش بود. البته رشد اقتصادی قوی بخشی از رشد تقاضا می‌باشد و سایر عوامل مثل تورم پایین و نرخ‌های بهره پایین در رشد سطوح اطمینان مصرف کنندگان و افزایش فروش موثر بوده‌اند.

رشد خوب و پایدار طی سال‌های دهه 1990 جهت ضمانت فروش بیشتر برای خرده فروشان اطمینان به تصمیم‌گیری برای سرمایه‌گذاری برای رشد بلند مدت بهره‌وری و افزایش ظرفیت و استفاده از فرصت بازده به مقیاس اقتصادی ایجاد کرد.

### **سایر عوامل اصلی**

تغییر سیاست دولت نسبت به ساعات کسب و کارها اثر معنی داری بر بسیاری از خرده فروشی‌های مناطق مختلف از نظر حدود اختیارات داشته است. مطابق یافته پیلات (pilat 1997) آن منجر به افزایش شاغلین موقت و پاره وقت گردیده است.

به هر حال اصلاحات قانونی در روابط کسب و کار باعث بهبود شرایط کاری در جهت روند اشتغال پایدار به ویژه در سوپر مارکت‌های بزرگ گردید و به همراه خود روابط پایدار کاری بین شاغلان و کارفرمایان به وجود آورده است. از طرفی عوامل موثر بر بهره‌وری شامل مشارکت‌های اجتماعی است از جمله افزایش تعطیلات کسب و کارها موجب افزایش فعالیت‌های ورزشی و روابط خانوادگی آنها می‌شود. افزایش درآمد خانوار از طریق فعالیت زنان، موجب افزایش مخارج خانوارها و جوانان مثل لباس و کفش ورزشی می‌شود. در مجموع انعطاف پذیری ساعات کاری خرده فروشی‌ها مزیت‌هایی را به همراه داشت که منجر به توسعه اشتغال پاره‌وقت و ساعات غیر رسمی کاری مثلا ایجاد فرصت اشتغال برای دانشجویان و شاغلین کارمند می‌شود.

بهبود کارایی در بخش عمده فروشی در حدود 70 درصد به علت رشد بهره‌وری سرمایه بوده است و در بخش خرده فروشی سهم اصلی را رشد بهره‌وری نیروی کار داشته است.

Archive of SID

#### 4-کشور مالزی

کشور مالزی یک از موفق‌ترین سیستم‌های اقتصادی جنوب شرق آسیا را در خود جای داده است، این کشور با جمعیتی حدود 25 میلیون نفر و مساحتی در حدود 330 هزار کیلومتر مربع دارای رشد بیش از هفت درصدی تولید ناخالص ملی می باشد. در آمد سرانه این کشور در سال 2004 میلادی معادل 4650<sup>11</sup> دلار بوده<sup>12</sup> و درآمد آن فقط از محل گردشگری در همان سال در حدود 13 میلیارد دلار بوده است.

رشد بخش خدمات در مقایسه با رشد بخش صنعت از ثبات و پایداری بیشتری برخوردار بوده است. بویژه نمودار نشان می‌دهد که در طول بحران مالی آسیا 8-1997 رشد بخش صنعت بشدت منفی شده است. در حالی که میزان و شدت نوسانات در بخش خدمات اندک می‌باشد. علی‌رغم افزایش اشتغال، بهره‌وری نیروی کار نیز در دوره مورد نظر سیر فزاینده‌ای داشته است که نشانه خوبی برای توسعه بلندمدت بخش خدمات در اقتصاد مالزی است. محاسبات انجام شده بر پایه سرانه واقعی تولید خدمات نشان می‌دهد که بهره‌وری نیروی کار در بخش خدمات از 14 میلیون RM<sup>13</sup> در 1980 به میزان 26/5 میلیون RM در 2005 رسیده است. (جدول) بطور متوسط بهره‌وری نیروی کار در بخش خدمات با نرخ سالانه 3 درصد رشد داشته است که فراتر از میزان مورد نظر در بخش صنعت یعنی 2/8 درصد است (جدول) طی دوره یاد شده بهره‌وری نیروی کار در خدمات خصوصی 2/5 درصد بوده است.

جدول رشد بهره‌وری نیروی کار در بخشهای اقتصادی

نرخ رشد متوسط (درصد)				بخش
2005-1980	200-2005	1990-1999	1980-1989	
2/8	1/7	2/4	3/9	صنعت
3	1/6	5/1	1/3	خدمات
2/5	1/6	5/2	0/3	خدمات خصوصی
3/1	3	3/1	2/8	خدمات دولتی
3/2	2/5	2/9	3/7	سایر بخشها

جدول مشارکت بخشهای اقتصادی مالزی در رشد بهره‌وری نیروی کار طی دوره 1985-2001

<sup>11</sup> -World Bank Development Indicators 2005.

<sup>12</sup> - توضیح اینکه درآمد سرانه در کشور مالزی در سال 2005 برحسب PPP 10400 دلار بوده است.

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/DATASTATISTICS/0,,contentMDK:20535285~menuPK:1192694~pagePK:64133150~piPK:64133175~theSitePK:239419,00.html>

<sup>13</sup> - رینگیت ، واحد پول مالزی

شرح	کل <sup>1</sup>	اثرات انتقالی <sup>2</sup>	اثرات داخلی <sup>3</sup>
کشاورزی	-1	-4	2
معادن	15	6	9
تولیدات صنعتی	27	9	18
خدمات عمومی	5	2	3
ساختمان	-4	-3	-1
عمده فروشی و خرده فروشی	7	-4	11
حمل و نقل و ارتباطات	8	2	5
امور مالی، بیمه و مستغلات	18	8	10
خدمات شخصی و اجتماعی	9	-1	10
خدمات دولتی	17	-1	18
کل	100	15	85
رشد سالانه بهره‌وری نیروی کار	4/5	0/7	3/8

Source: GGDC Sectoral Database (see Appendix). Figures may not add due to rounding.

\*- ممکن است به دلیل گرد کردن ارقام بین رقم کل و جمع اجزاء اختلاف وجود داشته باشد.

1- Due to Intra Sector Effect  
2- Due to Shift Effect Using Equation 3  
3- Total Contribution

توجه: کل مشارکت بخش‌ها در رشد بهره‌وری نیروی کار به علت اثرات داخلی بخشی و اثرات تغییر بخشی است.

2- اثرات انتقالی میزان تاثیر گذاري ساير بخشها بر بهره‌وری بخش دارد.  
3- اثرات داخلی میزان تاثیر گذاري مسايل درون بخش بر بهره‌وری خود بخش مي‌باشد.

اهداف رشد و توسعه کشور مالزی از طریق افزایش بهره‌وری سراسری و قدرت رقابت‌پذیری می‌باشد و به این دلیل رشد بهره‌وری سهم قابل ملاحظه‌ای در رشد تولید ناخالص داخلی این کشور دارد برای مثال در سال 1997 سهم بهره‌وری در رشد تولید ناخالص داخلی مالزی 70 درصد بوده است. این در نتیجه تاکید بر نوآوری، تکنولوژی بالا و بهره‌برداري کارا از منابع انسانی می‌باشد، جداول زیر توزیع سهم بخش‌های مختلف در رشد اقتصادی و بهره‌وری کل را نشان می‌دهند. در سال 1997 سهم بخش‌های حمل و نقل، تجارت، بازرگانی و امور مالی به ترتیب از تولید ناخالص داخلی کشور 7/58، 12/01 و 10/8 درصد و از نظر سهم از رشد بهره‌وری اقتصاد مالزی 8/42، 6/36 و 5/82 درصد بوده است.

جدول - سهم بخش در رشد بهره‌وری

بخش‌ها	1996	1997
تولیدات صنعتی	00/48	25/51
بازرگانی / تجارت	24/15	49/11
حمل و نقل	96/96	9/46

	12	
/00 14	/20 13	امورمالي
5/43	5/47	ساختمان
2/83	2/58	برق
2/10	2/29	دولت
1/03	0/65	ساير خدمات
0/85	2/56	معدن
1/56	2/92 -	كشاورزي

Sources: Npc. Productivity Report 19970

مطابق مطالعات انجام شده منابع رشد بهره‌وري و كارايي عوامل توليد در اقتصاد مالزي عبارت از:<sup>14</sup>

1-آموزش: آموزش هاي ابتدايي، متوسطه و تكميلي

2-زير ساخت‌هاي اقتصادي

دسترسى به منابع و انتقال آسان نيروي كار از بخش‌هاي با بهره‌وري پايين به بخش‌هاي، با بهره‌وري بالا موجب رشد بهره‌وري مي‌شود.

3-كشش تقاضا

نوسانات بازرگاني در استفاده از ظرفيت‌هاي ماشين‌آلات و وسايل موثر مي‌باشد. شاخص كشش تقاضا، شاخص بهره‌برداري از ظرفيت‌هاي توليد مي‌باشد و در نتيجه ركود بهره‌برداري از ماشين‌آلات کاهش مي‌يابد.

3-ساختار سرمايه

ميزان سرمايه بستگي به سرمايه‌گذاري در ماشين‌آلات و لوازم دارد كه نهاده سرمايه تلقي مي‌شود.

4-پيشرفت‌هاي فني و تكنيكي

عامل كيفي كه جدا از اثرات آموزش و سرمايه مي‌باشد. عموماً شاخص پيشرفت هاي فني نشانگر بهره‌برداري كارا از تكنولوژي، نوآوري، مديريت و كارايي سازماني مي‌باشد.

در مجموع براي افزايش بهره‌وري عوامل توليد كشور مالزي توصيه به آموزش‌هاي نيروي انساني، سرمايه‌گذاري در تحقيقات و تشويق كسب و كارهاي كوچك و متوسط به نوآوري مي‌شود.

### **سياسته‌هاي كشور مالزي براي افزايش بهره‌وري كسب و كارهاي كوچك و متوسط**

مالزي از جمله كشورهايي است كه عصر اطلاعات را به خوبي درك نموده و به منظور پيشبرد و هدايت سريع و هدفمند فن‌آوري اطلاعات «شوراي ملي فن‌آوري اطلاعات» را با هدف ايجاد جامعه غني از اطلاعات و با در نظر گرفتن دورنمايي از سال 2020 تاسيس نموده است. رئيس اين شورا به دليل اهميت موضوع نخست وزير مالزي است و

<sup>14</sup>-Total factor productivity Growth: Survey Report. APO2004.Ab.Mahab Muhamad

اعضای آن که شامل نمایندگان از بخش خصوصی و دولتی هستند به همراه جمع کثیری از مشاوران عالی رتبه در این زمینه برای دوره سه ساله انتخاب می‌شوند. شورا همچنین تصمیم گرفت یک سرشماری اساسی از تمام کسب و کارها در سراسر کشور انجام شود. این امر به شورا در بررسی اوضاع جاری کسب و کارهای کوچک و متوسط، نیازهای آنها، تشخیص موارد مهم در ارتباط با عملکرد و توسعه آنها، کمک خواهد کرد.

سیاستها و برنامه‌های موثر افزایش بهره‌وری کل از جمله بخش بازرگانی مالزی عبارت از:

#### 1- جمعیت

اقتصاد امروزی بر پایه دانش می‌باشد و دولت مخارجی صرف آموزش برای بهبود کیفیت آموزش مدارس و دانشگاهها می‌کند و در کنار این دولت با برنامه‌های عمومی میزان سرمایه انسانی را توسعه می‌دهد. از جمله در سالهای 2001-1993 به میزان نه میلیون کارگر آموزش داد و همچنین وامهایی با شرایط آسان برای آموزشهای حرفه‌ای و فنی ارائه می‌دهد. برای بهبود کیفیت زندگی در مالزی زنان تشویق به کار در خارج از خانه می‌شوند

#### 2- مدیریت و نوآوری

دولت تاکید بر دانش فنی و تحقیقات برای توسعه اقتصاد دانش‌بر دارد. بنابراین به فعالیتهای تحقیقاتی میزان منابع مالی لازم اختصاص داده و کارفرمایان کسب و کارها را تشویق به آموزشهای لازم می‌کنند.

#### 3- تجارت و سرمایه‌گذاری

مالزی هنوز بیشترین جذابیت را برای سرمایه‌گذاران خارجی به ویژه در زمینه‌های الکترونیکی (که 60/5 درصد از کل سرمایه‌گذاریها صنعتی را به خود اختصاص داده) را دارد. این جریان سرمایه‌گذاریها همچنین موجب انتقال تکنولوژی و سایر تخصصها می‌شود که در افزایش بهره‌وری اقتصاد مالزی موثرند.

#### 4- زیرساختها

مالزی می‌داند که صادرات آن بر دانش‌بری، تولیدات سرمایه‌بر و با تکنولوژی بالا بستگی دارد. مالزی در مقایسه با کشورهای منطقه ASEAN دارای زیرساختهای توسعه یافته‌ای می‌باشد برای مثال کل شبکه جاده‌ای از 63748 کیلومتر در سال 1997 به 66465 کیلومتر در سال 2001 افزایش یافته است. این شبکه جامع جاده‌ای تسهیلات حمل و نقل و افزایش بهره‌وری در حمل کالاها را فراهم می‌سازد. همچنین مالزی به حمل و نقل ریلی اهمیت خدمات جامع به مسافران زمینی و هوایی با برنامه‌های متنوع اقدام می‌نماید. در این راستا خط ریلی از 2212/2 کیلومتر در سال 1997 به 2266/9 کیلومتر در سال 2002 افزایش داشته است.

## 5- فن‌آوری اطلاعات

اهمیت فن‌آوری اطلاعات (IT) یا فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) به عنوان ابزار مثبت برای رقابت‌پذیری اقتصادی مبتنی بر دانش شناخته شده است و دولت انواع نوآوری‌هایی برای پذیرش ICT در میان مردم انجام می‌دهد. خط تلفن فعال از 4223 در سال 1997 به 4902 خط فعال در سال 2001 افزایش داشته است. خط موبایل از 1957 عدد در سال 1997 به 5498 عدد در سال 2001 افزایش یافته است. خط اینترنت از 50 نفر در 1000 نفر در سال 1996 به 239 نفر از 1000 نفر در سال 1999 افزایش داشته است. داشتن کامپیوتر شخصی در 1000 نفر از 50 نفر در سال 1997 به 96 نفر در سال 2000 افزایش داشته است که با سیاست‌های حمایتی و تشویقی مانند قیمت ارزان کامپیوتر از طریق پس‌انداز شاغلین برای خرید کامپیوتر همراه بوده است. خلاصه سیاست‌ها و برنامه‌های دولت در موارد فوق عبارت از:

### 1- بهره‌برداری از فن‌آوری بالا

استفاده از فن‌آوری بالا برای افزایش کیفیت نیروی کار می‌باشد. این مسئله در کمپانیها برای بهبود فن‌آوری‌هایشان بایستی تاکید شود. در مواردی چون الف- انتقال فن‌آوری بین کمپانیهای محلی با ملی ب- بهبود طراحی تولید ج- مدرنیزه کردن وسایل و ابزار تشویق به استفاده از فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) استفاده از کامپیوتر در افزایش کارایی بخش بازرگانی کشور مالی نقش بسیار اساسی داشته است. کمپانیها باید از ICT در جهت بهبود تصمیم‌گیری و کارایی عملیاتی از طریق کامپیوتری کردن نظامهای حسابداری و ابزار مدیریتی و بهترین شکل اقدام کنند.

### 2- برنامه‌های پیشرفت بهره‌وری و کیفیت

برنامه‌های رشد تحقیقات برای دسترسی و افزایش کارایی در بهره‌برداری از نهاده‌ها از طریق فرایندهای نوآوری برای بدست آوردن تولیدات با کیفیت اقدام می‌شود. کمپانی‌ها برنامه‌های زیر را در بلند مدت به عنوان استراتژی خود قرار می‌دهند. -مدیریت کیفیت جامع- اجرای نظامهای کنترل کیفیت ISO9000, ISO2000 - برنامه‌های سازماندهی هوشمندانه و تولیدات سر موقع

### 3- تشویق به تجاری سازی تحقیق و توسعه

دولت برنامه تحقیق و توسعه برای بهره‌وری مناطق جهت کمک به محصولات بیشتر آنها اجرا می‌کند. سعی می‌شود این محصولات با تجاری سازی از طریق ادغام در کسب و کارهای خصوصی یا از طریق بهره‌برداری انحصاری به فروشی برسد. به علاوه، فعالیتهای تحقیق و توسعه در راستای توسعه استفاده از فن‌آوریهای جدید می‌باشد.

#### 4- سیاست‌های بخش حمل و نقل

سیاست‌های حمل و نقل ملی همواره مورد توجه دولت مالزی بوده است و به ترتیب اولویت حمل بار با کامیون و سپس از طریق راه‌آهن در اهمیت اول قرار دارند. دولت مالزی در طی 25 سال در برنامه‌های توسعه اول الی پنجم (1966-1990) یکپارچه‌سازی حمل و نقل ملی را مورد هدف خود قرار داده است. هدف برنامه ششم توسعه مالزی (1990-1995) توسعه تسهیلات تجاری، تولیدات کارخانه‌ای و تجارت فراملیتی بوده است.

تاکید فعلی سیاست‌های ملی حمل و نقل مالزی بر روی ساختن شاهراه‌ها می‌باشد و در نتیجه آن بنادر این کشور و حتی بنادر سنگاپور سود بیشتری می‌برند و برای مثال احداث شاهراه شمال به جنوب این کشور برای کامیون‌ها مسافت بین سنگاپور و بندر کلنج (Klang) را 7 ساعت و مسافت بین بندر پلناتق (Pinang) و سنگاپور را به میزان 14 ساعت کاهش داده است و این فاصله هزینه معنی‌داری را در استفاده از بنادر مالزی در مقایسه با بنادر سنگاپور ایجاد نمی‌کند. میزان استفاده از توان بالقوه اقتصاد مالزی بستگی به هر دو وضعیت بهبودی اقتصاد جهانی و داخلی دارد. در اقتصاد داخلی به اجرای سیاست‌هایی در راستای تنوع‌سازی تولیدات کارخانه‌ای و محصولات صادراتی، افزایش بهره‌وری نیروی کار و افزایش تکنولوژی توجه می‌شود.

در اقتصاد داخلی از طریق سیاست پولی، میزان نقدینگی با رونق اقتصادی هماهنگی به وجود می‌آید (توجه بیشتری به تراز آنها می‌شود) و به طوری که نقدینگی کافی با نرخ‌های بهره پایین برای تامین مالی نیازهای بازار ارایه می‌شود، مثلاً بانک‌ها به بخش بازرگانی به طور مستمر وام می‌دهند و دریافت‌کنندگان وام شامل عمده‌فروشان و خرده‌فروشان، تولیدکنندگان، ساختمان‌ساز، بیمه‌گذاران و بازرگانان هستند و کسب و کارهای کوچک و متوسط به طور معنی‌داری از منافع وام‌های بانکی استفاده کرده‌اند. بانک بازرگانی با نرخ بهره 6/39 درصد وام اعطا می‌نماید در این شرایط فعالیت برای بخش خصوصی فراهم می‌شود تا از میزان بازدهی و سود بالایی برخوردار شوند. یک عامل دیگر در میزان بازدهی اهمیت دارد مالیات‌ها می‌باشد و به مواردی چون کاهش مالیات بردرآمد، کاهش تعرفه مالیاتی کالاهای واسطه‌ای، تعدیل مجوزهای سرمایه‌گذاری و تعدیل مالیات در ایام تعطیلات برای کسب‌وکارها توجه می‌شود.

#### 5- کشور آلمان

عوامل موثر بر بهره‌وری را در یک تقسیم‌بندی کلی می‌توان به دو دسته از عوامل تقسیم کرد:

الف- عوامل موثر در سطح بنگاه

ب- عوامل جانبی و عواملی که در سطح صنعت بر بهره‌وری اثرگذار است.

عوامل در سطح بنگاه به موارد زیر مربوط می‌شود.

1- ظرفیت بهره‌گیری (Capacity Utilization)

2- ترکیب تولید (Output Mix)

3- سازمان وظایف و تکالیف (Organization or Functions and Tasks)

با توجه به تراکم اندک مغازه‌های خرده‌فروشی مواد غذایی در فرانسه نیروی کار ثابت مورد نیاز در بخش خرده‌فروشی فرانسه نیز در مقایسه با آلمان و آمریکا کمتر خواهد بود. 27 در مقابل 50 (آمریکا) و 54 (آلمان)، این موضوع سبب می‌شود که به ازای یک میلیارد دلار فروش در سال 2000، بهره‌وری فرانسه بیشتر از آمریکا و آلمان باشد.

### بازبودن طولانی فروشگاه‌ها

غیر از تراکم فروشگاه‌ها تعداد ساعاتی که فروشگاه‌ها باز هستند نیز از عواملی است که بر بهره‌وری موثر است. باز بودن طولانی مدت فروشگاه‌ها دارای اثرات منفی بر بهره‌وری است. به نحوی که در بخش غذایی آمریکا 2 درصد و در بخش پوشاک 5-6 درصد از بهره‌وری کاسته است، باز بودن طولانی فروشگاه‌ها موجب سرکار بودن کارگران و کارکنان حتی در ساعات کم مشتری شده و اثر آن چنانی بر تولید ندارد. در آمریکا فروشگاه‌های خرده‌فروشی مواد غذایی در طول هفته حتی روزهای یکشنبه باز بوده و بعضاً در 24 ساعت شبانه‌روز باز هستند و بطور متوسط در هفته 130 ساعت فعالیت می‌کنند. اما در آلمان و فرانسه فروشگاه‌ها در روزهای تعطیل و یکشنبه بسته هستند و در این کشورها به ترتیب تا 10 و 8 شب باز می‌باشند. بنابراین در طول هفته متوسط ساعات کاری که یک فروشگاه خرده‌فروشی در فرانسه و آلمان باز است به ترتیب 72 و 65 ساعت است در بخش پوشاک ساعات باز بودن مغازه‌ها در آمریکا، آلمان و فرانسه به ترتیب 67، 59 و 57 ساعت در هفته است که از این جهت مشاهده می‌شود این عامل بر بهره‌وری خرده‌فروشی آمریکا در مقایسه با کشورهای آلمان و فرانسه اثر منفی داشته است.

### ترکیب تولید

این عامل نیز به نوبه خود متشکل از عوامل دیگر است که عبارتند از شکل ترکیب (Format Mix) که به نوع و سهم فروشگاه‌های مختلف مربوط است و نوع کالا از حیث اینکه کالاهایی که در معرض فروش قرار دارند به نسبت و از نظر ارزشی چه توزیعی دارند. تفاوت‌های موجود بین انواع فروشگاه‌ها به لحاظ اندازه فروشگاه‌ها و مغازه‌ها یکی از عوامل تفاوت بهره‌وری بین خرده‌فروشی بخشها و کشورهاست. مطالعاتی که موسسه مک‌کینزی داشته است در بخش پوشاک یک شکاف 6 درصدی از این جهت بین آمریکا و فرانسه و 14 درصد بین آلمان و آمریکا در بهره‌وری بخش مشاهده شده است. در بخش یاد شده و نیز بخش خرده‌فروشی مواد غذایی سهم بالای مغازه‌های سنتی با بهره‌وری پایین در آلمان و فرانسه عاملی در جهت کاهش متوسط بهره‌وری این دو کشور بوده است. براساس نتایج مطالعات مذکور، اثر عرضه کالاهایی با قیمت بالا بر تفاوت بهره‌وری بین سه کشور مورد بررسی، به این صورت بوده است که در آمریکا این عامل سبب افزایش بهره‌وری به اندازه 12 درصد نسبت به آلمان و

فرانسه شده است. به این معنی که اگر بهره‌وری آمریکا 100 در نظر گرفته شود این نکته (وجود کالاهایی با ارزش بالا در فروشگاه‌ها) سبب شده است که بهره‌وری در آلمان و فرانسه 88 باشد.

### سازمان، وظایف و کارکرد 15

عواملی که ریشه در نوع سازمان و نحوه وظایف و تکالیف بنگاه یا فروشگاه دارد. تفاوت‌های موجود در سطح سرویس فروشگاه‌ها و استفاده از فرایندهایی با کارایی بالا در این قسمت جای می‌گیرند. آنچه از نتیجه مطالعات بر می‌آید اینکه خرده‌فروشی آمریکا در مقایسه با فرانسه و آلمان بواسطه بهره‌مندی از نوآوری‌ها و فرایندهایی با کارایی بالا از بهره‌وری بالایی در حدود 3 تا 15 درصد برخوردار است.

### تفاوت‌های ناشی از سطح خدمات

تلاش بنگاه‌ها برای جذب مشتری سبب شده است که در کنار فروش کالا برخی خدمات با ارزش افزوده پایین نیز ارائه شود. این خدمات در بخش خرده‌فروشی مواد غذایی آمریکا سبب کاهش 3 درصدی بهره‌وری نسبت به هم‌تایان اروپایی شده است. خرده‌فروشان آمریکایی همچنین به عنوان نمونه، موقع خروج مشتری از فروشگاه کیف آنها را کنترل می‌کنند. این خدمات در اروپا وجود ندارد و لذا از این جهت بهره‌وری خرده‌فروشی آمریکا اندکی پایین می‌آید. نهاده مورد نیاز برای انجام چنین کارهایی 8 درصد حجم نیروی کار را شامل می‌شود ولی با محاسبات و برآوردهای موسسه مک‌کینزی نشان دهنده افزایش تنها 5 درصد بهره‌وری از این محل است.

### استفاده از فرایندهایی با کارایی بالا

فرایندهای کارا در سه حوزه رخ داده و اتفاق افتاده‌اند که به ترتیب اهمیت عبارتند از:

- مدیریت مال‌التجاره Merchandise Management
- مدیریت زنجیره تامین Supply Chain Management
- مدیریت ذخایر (انبار) Store Management

شایان ذکر است که استفاده از فرایندهای کارا سبب ایجاد یک شکاف بهره‌وری بین کشورهای اروپایی و آمریکا شده است. در بخش مواد غذایی این شکاف در آمریکا 5 و 15 درصد بیشتر از فرانسه و آلمان برآورد شده است و در بخش خرده‌فروشی پوشاک به ترتیب 3 و 8 درصد بوده است.

### الف-مدیریت مال‌التجاره

این که چه کالایی و چگونه و چه میزان انتخاب شود مسأله مهم و محوری خرده‌فروشی است. بهبودهایی که در این زمینه حاصل شده است نتیجه فعال نمودن عملکردهای مختلف و نمایش تک‌تک تولیدات برای تعیین ترکیب بهینه، مکان، تشویق و ثبت کردن نتایج است. بطوریکه بهترین خدمت را به نیازهای مصرف کننده (مشتری) ارائه کند (برای مثال تهیه غذاهای آماده و نیمه آماده).

<sup>15</sup> - Organization of Function and Tasks.

## ب- مدیریت زنجیره تأمین

مدیریت زنجیره تأمین بصورت فزاینده‌ای برای خرده فروشی مهم شده است و اغلب بهبودها را بواسطه فرایند جمعیت با عرضه کنندگان ایجاد کرده است. زنجیره تأمین از حساسیت بالایی برخوردار است و به مسیر تولید این اجازه را می‌دهد که با تقاضای به شدت فزاینده در دوره بهبود (پیشرفت) همراه شده و در بخشهای مختلف حمایت لازم و کافی را از برندگان و به نوعی فاتحان بخش در طول فصل به عمل آورد. (در بخش پوشاک این مورد بیشتر دیده می‌شود). همچنین مدیریت زنجیره تأمین سبب می‌شود از میزان ضایعات کاسته شده و ضایعات به حداقل برسد و در نتیجه حاشیه سود با کاهش تلفات بهبود یابد. بعلاوه کارایی نیروی کار را با کاستن از میزان اصطکاکات بین فروشنده و مشتری و کاهش سطح ذخایر و موجودی بدست می‌آورد. اصطکاکات غالباً در مرحله تحویل از عرضه کننده و تحویل به مشتری ایجاد می‌شوند. چسباندن بر چسب‌هایی که اطلاعات شفاف و روشنی از محتویات، قیمت، تاریخ تولید، انقضاء نوع بسته‌بندی و غیره ارائه می‌دهد در این راستاست. وجود سیستم‌های بسته‌بندی اتوماتیک که همگام با رشد تکنولوژی گسترش پیدا کرده‌اند.

## ج- مدیریت ذخایر

بهبودهای انجام یافته در مدیریت انبار مانند پرداخت و سیستم‌های زمانبندی کار بهره‌وری عملکرد مغازه‌ها را با افزایش سرعت کنترل و پاسخ‌دهی به تقاضا در زمان مناسب افزایش داده است. آمریکا در مجموع بیشترین استفاده را از منابع نوآوری‌ها در ارتقاء بهره‌وری برده است. از جمله این نوآوری‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد.

## عوامل موثر بر بهره‌وری در سطح کسب و کار و جانبی

عوامل موثر بر بهره‌وری که شامل عوامل جانبی و در سطح بنگاه کسب و کار هستند را می‌توان به صورت زیر دسته‌بندی کرد.

جدول 15

عوامل موثر در هر گروه	عوامل در سطح صنعت و جانبی
قوانین منطقه‌ای	محیط مقرراتی
قانون کار و قوانین مرتبط با نیروی کار	
قوانین مربوط به ساعات باز بودن	
ثروت و درآمد	عوامل تقاضا
تخصیص درآمد (نحوه تخصیص درآمد)	
رابطه خرده فروشی با عرضه کننده	مدیریت نوآوری

مقررات حاکم بر محیط کسب و کار خرده‌فروشی‌ها، تفاوت‌های تقاضا و سرعت نوآوری‌های تجاری و بازرگانی بیشترین تاثیر را در شکل‌دهی تفاوت‌های موجود میان بهره‌وری کشورهای مورد بررسی در بخش خرده‌فروشی داشته است.

### 1- قوانین منطقه‌ای

در آلمان برای ایجاد فروشگاه‌های جدید، شهرداری قوانین ویژه‌ای را اعمال می‌کند. مطابق با این قوانین فروشگاه‌هایی که کمتر از 700 مترمربع زیر بنا دارند فرایند ساده‌ای را برای اخذ مجوز طی می‌کنند. برای فروشگاه‌های بالای 1200 مترمربع از آنجا که به نظر می‌رسد اثرات منفی بر محیط شهری اعم از توسعه شهر، زیرساختها، محیط‌زیست و غیره داشته باشند، (مگر اینکه به اثبات برسد که اثر منفی ندارند) مقررات شدیدی اعمال می‌شود. لازم به توضیح است که برخی از فروشگاه‌ها نظیر فروشگاه‌های پوشاک با مقررات شدیدتری مواجه‌اند. این در حالی است که مطابق با قوانین فرانسه از سال 1996 برای فروشگاه‌های با بیش از 300 متر مربع نیاز به اخذ مجوز وجود دارد.

### 2- پوشاک خاص<sup>16</sup>

در این بخش قوانین منطقه‌ای با حمایت از خرده‌فروشی‌های سنتی با بهره‌وری اندک موجبات جلوگیری از رشد بهره‌وری را در فرانسه و آلمان فراهم کرده‌اند مغازه‌های سنتی در آلمان 33 درصد فروش لباس را در اختیار دارند و به طور متوسط بهره‌وری آنها 30 درصد پایین‌تر از بهره‌وری مغازه‌های مشابه در آمریکا است. مغازه‌های مشابه در آمریکا تنها 8 درصد از بازار را در اختیار دارند لیکن به واسطه وجود رقابت شدید از بهره‌وری بالایی برخوردارند.

### 3- مقررات حاکم بر محیط کسب و کار

وجود مقررات سفت و سخت در خصوص نیروی کار، نحوه فعالیت و ساعات باز بودن مغازها و نیز مقرراتی که گسترش يك صنعت را محدود می‌کند. در کشورهای آلمان و فرانسه ساعات اندک باز بودن بنگاهها و نیز قوانینی که از گسترش بنگاه‌های خرده‌فروشی ممانعت به عمل می‌آورد موجب شده است که مصرف‌کنندگان در زمان معینی برای تهیه نیازهای خود به خرده‌فروشی‌ها مراجعه کنند و از سوپی بنگاه‌های خرده‌فروشی نیروی کار محدودی را برای فعالیت در زمان گفته شده بکار گیرند. چنین فرایندی سبب ارتقاء و افزایش بهره‌وری

شده است بعلاوه قوانيني كه حداقل دستمزد را تعيين مي‌كنند سبب شده‌اند كه بنگاه‌ها از بكارگيري افراد و مشاغلي كه داراي ارزش افزوده پايين هستند منصرف شده و به عبارتي بنا به اصل اقتصادي  $mp < w$  رفتار عقلايي نشان داده و در نتيجه به ارتقاء بهره‌وري كمك كنند.

4- مقررات مربوط به بازار كار در زمينه اثرات قانون حداقل دستمزد بر بهره‌وري در آلمان اتفاق نظر وجود دارد. افزايش حداقل دستمزد به کاهش كارگران و در نتيجه افزايش بهره‌وري مي‌انجامد.

5- ساعات كار و باز بودن قوانين مربوط به ساعات كار در آلمان، كار شبانه و نيز باز بودن فروشگاه‌ها را در روز يكشنبه ممنوع کرده است. بنا بر اين توليد و فعاليت در ساعات اندكي متمرکز شده است. مطابق با قوانين آلمان كه نسبت به فرانسه محدوديت بيشتري را اعمال مي‌كند فروشگاه‌ها در طول روزهاي كاري هفته مجبور به تعطيل در ساعت 8 بعد از ظهر (شب) هستند. البته در روزهاي شنبه آنها بايد ساعت 4 بعد از ظهر تعطيل كنند. چنين قوانيني بر فروشگاه‌هاي بزرگ موثر بوده و آنها را در بهره‌برداري از طبقه‌بندي‌هاي وسيع و جذابشان در جذب مصرف‌كنندگان عجول با مشكل مواجه مي‌كند. بنا بر اين آنها نيز نظير ساير اشكال فروشگاه‌ها از بهره‌وري پايين برخوردارند.

6- تقاضا رشد تقاضا و افزايش قدرت خريد مصرف‌كننده كه به تبع درآمد سرانه بالا و همراه با رشد اقتصادي كشورها حاصل مي‌شود از ديگر عوامل موثر بر بهره‌وري است. همزمان با افزايش قدرت خريد مصرف‌كننده نه تنها ميزان خريد وي زياد مي‌شود بلكه خريد لوازم لوكس و با ارزش افزوده بالا نيز به مراتب افزايش مي‌يابد كه هر دو در جهت بهبود بهره‌وري عمل مي‌كنند. براي پاسخگويي به نيازهاي مشتريان خرده فروشان به نيروي كار اضافي اندكي نياز دارند پس بهره‌وري‌شان را ارتقاء مي‌دهد.

7- ثروت و مصرف بالا عواملي نظير سيستم مالياتي، مقررات تامين اجتماعي و نرخهاي پس‌انداز اجتماعي بر مصرف خصوصي جوامع موثرند. آمارهاي مربوط بر اين دلالت دارد كه سهم مصرف غذا و پوشاك در آلمان از مصرف خصوصي به ترتيب  $15/8$  و  $4/7$  است. در واقع بيش از 20 درصد مصرف خصوصي را نيازهاي غذايي و پوشاك آلماني‌ها تشكيل مي‌دهد.

بدیهی است چنین سهمی مصرف بالایی را ایجاد می‌کند که رشد بهره‌وری را به دنبال دارد.

#### 8- تخصیص درآمد

در کنار افزایش ثروت و مصرف ترجیحات مصرف‌کنندگان تغییر کرده و ترکیب سبد کالایی که آنها انتخاب می‌کنند تغییر می‌کند. به عبارتی همگام با افزایش درآمد از یک درآمد مشخص به بالا سهم مواد غذایی از مصرف کمتر، لیکن سهم سایر کالاها افزایش می‌یابد. چنین تغییراتی در ترجیحات و سبدهای کالایی مورد نیاز مشتریان، سبب می‌شود که بهره‌وری گروه‌های مختلف کالایی به یک نسبت همزمان با افزایش درآمدها افزایش نیابد. لذا یکی از عوامل موثر بر بهره‌وری را می‌توان تخصیص درآمد نام گذارد.

#### 9- ابداعات مدیریتی

امروزه نه تنها در بخش توزیع بلکه در کل اقتصاد نقش نوآوری و خلاقیت در تزریق توان بیشتر برای رشد و پیشرفت چشمگیر است. با این همه آلمان که یک کشور توسعه یافته محسوب می‌شود و از جنبه‌های مختلف

#### 10- ارتباط خرده فروش - تامین کننده (عرضه کننده)

بهینه سازی جریان کالاها که در حدود 17 درصد قیمت فروش خرده فروشی برآورد می‌شود زمانی ممکن است که خرده فروشی و عرضه کننده در کنار هم کار کنند. برای نمونه تحویل صحیح و مناسب کالاها به وسیله عرضه کننده، به خرده فروش این اجازه را می‌دهد که بصورت بهینه و با حداقل هزینه کالاها را از مرکز توزیع به فروشگاهها منتقل کند. همین موضوع به نوبه خود نیازمند این است که عرضه کنندگان بتوانند تقاضای خرده فروشی را پیش‌بینی نموده و از توان کافی برای پاسخگویی به تقاضای آنان برآیند.

#### 11- ضعف اداره شرکتها

در شرایطی که شرکت‌های توزیعی در بازار سهام حضور داشته باشند و سهام آنها در معرض خرید و فروش قرار گیرد مدیران شرکتها همواره در معرض فشار سهامداران برای افزایش سود و استفاده از تمام منابع و امکانات موجود برای گسترش و افزایش سود است. ضعفهای موجود در بازار سرمایه آلمان و عدم وجود فشارهای کافی این بازار بر مدیران عالی رتبه شرکتها سبب شکل‌گیری تعداد کثیری از شرکت‌های توزیعی شده که در بازار سهام حضور ندارند و مالکان آنها در حالی که از ضعف شرکتها ناراضی هستند به انجام فعالیتها با حاشیه سود خیلی ناچیز مشغولند. تداوم چنین وضعیتی امکان سرمایه‌گذاریهای بلندمدت را در جهت افزایش کارایی می‌ستاند و سود را نیز در حد ناچیزی نگه می‌دارد.

## 12- موانع ورود

در آلمان دسترسی به بازار به عنوان گسترش در مکانهای جذاب، سخت و توأم با موانع متعددی است گسترش از راه دست‌اندازی در بنگاههای دیگر (خرید و تملک شرکتهای دیگر)\* یا رشد ارگانیک مورد نظر است. فرصتهای بسیار نادری جهت خرید فضای خرده فروشی موجود در دسترس است چرا که غالباً مالکان خصوصی تمایلی برای فروش ندارند. در حالی که بازار با ظرفیت مازاد روبروست رشد ارگانیک با توجه به فقدان مکانها و فضاهای مناسب به سختی ممکن است.<sup>17</sup>

## 13- نقش فن‌آوری اطلاعات (IT)

IT نقش کلیدی در بهبود کارایی فرایند چندین هزار محصول، در مراحل زنجیره تامین قرار دارند را بازی می‌کند و اطلاعات بسیاری را از جزئیات این فرایند در اختیار مدیران قرار داده و امکان مدیریت سهل و ساده این فرایند پیچیده را فراهم می‌کند.

### نقش اشکال مختلف آموزش مستمر در بهره‌وری

آموزش مستمر عامل بسیار مهمی برای ایجاد و حفظ بهره‌وری در اقتصاد آلمان است. آموزشهای داخلی برای افزایش کیفیت کارکنان و انعطاف‌پذیری کار محسوب می‌گردد که تخصیصی کردن و افزایش مقادیر تولید را به همراه دارد و چون مزیت‌های رقابتی ناشی از سرمایه انسانی است بنابراین تقاضای فراوانی برای آموزش حرفه‌ای مستمر بوجود می‌آید. (Roth, s.1997)

مدل رگسیون نشان داد که کسب و کارهای آلمانی در افزایش مهارت کارکنان در مهارتهایی که کمبود دارند. به خاطر اینکه مهارتهای نیروی کار بازار کار توانایی لازم را ندارند بنابراین انگیزه‌ای به ترک کارکنان در کسب و کارها آلمانی ایجاد نمی‌شود تا در جذب افراد جدید ماهر واجد شرایط و آموزش قدم به قدم آنها با مشکل مواجه شوند.

در مدلی با روش دو مرحله‌ای تلفیقی برای سالهای 1997 الی 2000 برای نشان دادن اثرات آموزشها بر بهره‌وری کسب و کارهای آلمانی انجام شده است. ضرایب متغیرها برای دوره‌های آموزش رسمی خارجی، آموزش رسمی داخلی، آموزش ضمن کار، سمینار و سخنرانی، چرخش شغلی، سرمایه‌گذاری در IT به ترتیب 0/28، 0/04، 0/13، 0/02، 0/02 و 0/02- می‌باشد.

در مجموع مشخص گردید که آموزشهای رسمی کارکنان بیشترین تاثیر را در افزایش بهره‌وری کسب و کارهای آلمانی داشته‌اند و این آموزشها بطور متوسط در سه سال بعد از این آموزشها در بهره‌وری خود را بر بهره‌وری نشان داده‌اند. آموزشهای رسمی داخلی و آموزشهای مشارکت در سمینارها و سخنرانیها اثر مثبت طولانی بر بهره‌وری نداشته‌اند.

\* - Acquisition

<sup>17</sup> - سایتهای زیست محیطی این کشورها و قوانینی که در ارتباط با زمین تصویب شده است در این سختگیریها بی‌تاثیر نیست.

## 5-کشور ژاپن

ژاپن یکی از بزرگترین برنامه‌های سیاست مالی را داشته، ضمن اینکه بانک مرکزی ژاپن بطور مکرر نرخ بهره را پائین آورد، بطوری که عملاً به صفر رسیده است. ابداعات خط مشی کلیدی دولت متمرکز بر یک رفرم ساختاری دولت از جمله کم کردن مقررات، آزادسازی، خصوصی‌سازی و اصلاحات نهادی برای افزایش تأثیر سهامداران و کاهش کارکنان خدمات دولتی بوده است.

اولاً در تعداد فروشگاههای کوچک کاهش و در تعداد فروشگاههای متوسط و بزرگتر افزایش دیده می‌شود. بین سال‌های 1991 و 1994 تعداد فروشگاههای خرده فروشی کاهش یافت، اما این کاهش منحصرأ در فروشگاههایی با 4 کارکن یا کمتر، بویژه با کاهش بیشتر در فروشگاههای تک مالکی بوجود آمده است. با توجه به فضای پیش‌خوان، این کاهش در فروشگاههایی با فضای کمتر از 50 متر مربع می‌باشد. از طرف دیگر، در مورد فروشگاههایی با تعداد 10 کارکن یا بیشتر، یا فروشگاههای متوسط و بالاتر با فضای پیش‌خوان 100 متر مربع افزایش وجود داشت. بویژه بدنال حذف اصل تعدیل در مورد فضای فروشگاهها در نتیجه اصلاح قانون خرده فروشی مقیاس بالا در تعداد فروشگاههایی با سطح فضای بیش از 500 متر مربع و کمتر از 1000 متر مربع که در مورد آنها کنترل اصلی در سال 1994 لازم نبود، افزایش یافت. این امر افزایش افتتاح فروشگاههایی با اندازه متوسط و بزرگتر با کارایی بیشتر را نشان می‌دهد. افزایش افتتاح چنین فروشگاههایی نیز یکی از علل کاهش در تعداد فروشگاههای کوچک است. فروشگاههای تک مالکی و کوچک کم شده، ضمن این که مؤسسات با اندازه متوسط و بزرگتر گسترش می‌یابد. رقابت بشدت افزایش یافت، نه تنها در زمینه اندازه فروشگاه بلکه در زمینه‌های عوامل متنوعی این امر انجام گرفت از جمله خط‌مشی‌های منطبق با شرایط منطقه و قیمت‌گذاری و بدین ترتیب بخش خرده‌فروشی خود را برای یک دوره تغییر ساختاری آماده می‌کند. در دوره این تغییرات، فعالیت‌های فروشگاههای کوچک و متوسط، که خدمت مشتری مداری انجام می‌دهند، اهمیت خود را حفظ می‌کنند و مطلوب است که چنین فعالیتهای فروشگاههای کوچک و متوسط، در آینده بیشتر گردد.

از مطالعه بهره‌وری در بخش بازرگانی ژاپن نکات زیر قابل توجه می‌باشند.

1) روش نگرش به مساله بهره‌وری و محاسبات لازم است. با توجه به این که اصولاً شاخص‌های بهره‌وری در مفهوم محدود آن بخصوص در بلندمدت نارسائیهای دارند باید از تعریف و مفهوم وسیع بهره‌وری استفاده گردد. بهره‌وری در مفهوم وسیع علاوه بر شاخصهای متعارف بهره‌وری، همزمان شاخصهای سود آوری و نقدینگی واحدها را منظور می‌دارد. در واقع تداوم رشد بهره‌وری و سود آوری بصورت توأم، پایائی آنها را تأمین می‌کند.

2) در نگرش به بهره‌وری، توجه به بهره‌وری در ابعاد مختلف یعنی بهره‌وری کار، بهره‌وری سرمایه، بهره‌وری تجهیزات و روابط بین آنها اهمیت

زیادی دارد . همچنین از تجزیه شاخص های مختلف می توان عارضه یابی نمود، و نقاط ضعف و قوت عملکردها را تشخیص داد.

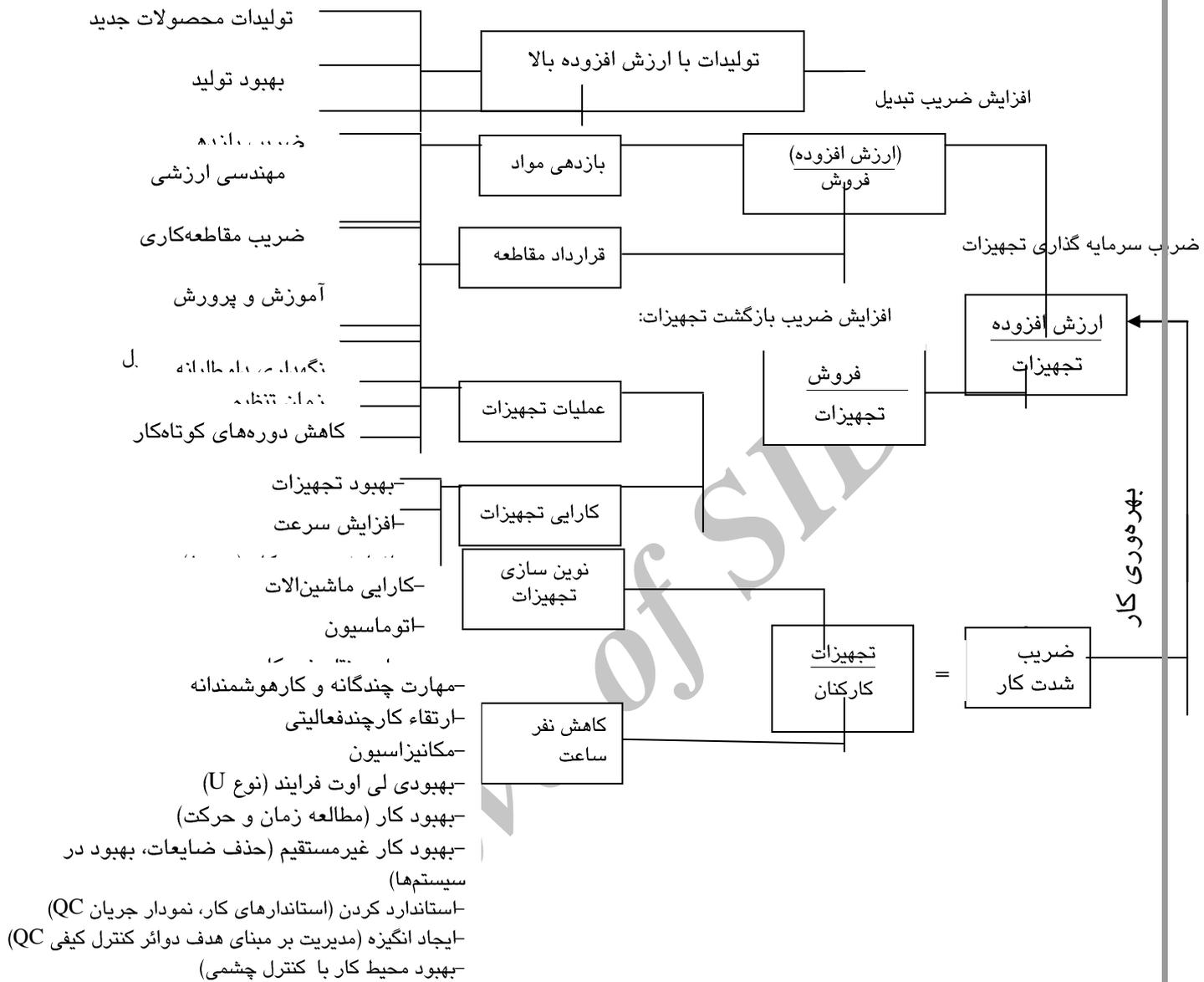
(3) یکی از مشکلات بهره وری ژاپن بخصوص در خرده فروشی ساختار مقیاسی و واحدهای مربوطه است. بدین ترتیب که نسبت واحدهای کوچک زیاد است ، بطوری که در سالهای اخیر بمنظور بهبود بهره وری روند مزبور در حال تغییر به طرف ایجاد واحدهای بزرگتر است. اگر چه تعداد واحدهای خرده فروشی در سالهای اخیر روند کاهشی را نشان می دهد ، اما این کاهش بیشتر در واحدهای کوچک خرده فروشی است . واحدهای کوچک دارای فروش سرانه کم و بهره وری پائین هستند .

(4) تخصیصی شدن واحدهای خرده فروشی و ایجاد فروشگاههای خاص جهت پاسخ گوئی به نیازهای گروههای مختلف مصرف کنندگان،

(5) از عوامل دیگری که بر پائین بودن بهره وری خرده فروشی، پائین بودن نسبت سرمایه به نیروی کار است، که این امر نیز ناشی از ساختار مقیاسی خرده فروشی و تعداد زیاد خرده فروشی های کوچک است.

(6) لزوم بررسی آماری دوره ای بمنظور دستیابی به شاخصهای بهره وری به شکل جامع، بمنظور برنامه ریزی جامع ارتقاء سطح بهره وری است. زیرا زمانی می توان از تجربه کشورهای دیگر استفاده کرد که با شرایط اقتصادی و اجتماعی مکانی و زمانی تطبیق داده شوند.

## نمودار عوامل موثر بر بهره‌وری



## جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

عواملی که در زیر به طور خلاصه ذکر می‌شود شامل عوامل موثر بر بهره‌وری بخش بازرگانی کشورهای منتخب مورد بررسی است. بکارگیری موثر این عوامل برای کشور مستلزم بومی‌سازی و ارزیابی کارایی آنها در شرایط واقعی کشور است.

1- ارتقای سرمایه انسانی از فن‌آوری اطلاعات و تکنولوژیهای جدید در بخش توزیع

2- انجام تحقیقات بهره‌وری در بخش بازرگانی و لزوم تداوم و مطالعات پیوسته آن

3- گسترش و بهبود زیرساختهای ارتباطات، حمل و نقل، آموزش و ظرفیت بنادر

4- کاهش نرخ تورم و نرخ بهره در جهت افزایش قدرت خرید مردم و کاهش قیمت

5- به کارگیری روشهای نوین مدیریتی

6- گسترش رقابت‌پذیری اقتصاد از راههایی نظیر افزایش درجه باز بودن اقتصاد، خصوصی‌سازی و تنوع محصولات

7- تسهیل تامین منابع مالی کسب و کارها

8- حمایت (مثل مالیاتها، انعطاف‌پذیری ساعات کار و...) از کسب و کارهای برتر با بهره‌وری بالا

9- آرایه آموزشیهای لازم و فرهنگ‌سازی در راستای درک عمومی از بهره‌وری و نتایج آن

10- توجه به توسعه از ظرفیتهای گردشگری در کشور

11- آرایه تسهیلات برای افزایش مقیاس فروشگاهها و فراهم‌سازی بستر لازم جهت استفاده از نوآوریها، نرم افزارهای فن‌آوری اطلاعات

12- بهبود فاصله و ارتباط بین عرضه‌کنندگان (تولیدکنندگان و عمده‌فروشان) با خرده‌فروشان در راستای افزایش بهره‌وری و تبدیل رابطه باخت-برد بین این دو به یک رابطه برد-برد.

13- گسترش تجارت الکترونیکی مانند تبادل الکترونیکی داده‌ها و تجهیزات پوششگر

14- نصب بارکد روی همه کالاها و برچسب‌ها برای درج مشخصات

15- بهبود سیستم مدیریت انبار (کاهش نسبت موجودی به فروش)- توجه به انبارداری و ذخیره‌سازی نوین براساس اصل درست به موقع (just in time)

16- استفاده از نرم افزارهایی همچون ERP (enterprise resource planning) برای بهبود فرایند بازاریابی از مرحله حسابداری، سفارشات تا پیش‌بینیهای فروش را برنامه‌ریزی و ساماندهی می‌کند.

17- کاهش بقالیها و حرکت به سمت فروشگاههای زنجیره‌ای با تخصص و مزیت اقتصادی بالا (البته این اثر منفی بر اشتغال دارد)

18- در بخش خرده‌فروشی با جهت‌گیری قوانین منطقه‌ای، خرده‌فروشی به خارج از شهر و مناطق خلوت و خارج از مرکز شهر سوق

داده شوند. بنابراین خارج کردن خرده‌فروشی‌ها از بازار که در خارج از شهرها موجب افزایش بهره‌وری و کاهش ازدحام و شلوغی در مرکز شهر است.

19- ایجاد انگیزه و آرایه تسهیلات برای آموزش کارکنان واجد شرایط کسب و کارها با فن آوری اطلاعات مثل استفاده از نرم افزارهای کامپیوتری

20- تنظیم مناسب ساعات کسب و کار

21- رفع قیود و افزایش انعطاف پذیری قانون کار در حوزه خرده فروشی

22- توجه بیشتر به آموزشهای عمومی که اثرات بهره وری مستمری

دارند

23- توجه بیشتر به آموزشهای رسمی خارجی تا آموزشهای داخلی

مثل آموزش در ضمن کار ، سمینارها و سخنرانیها

Archive of SID

## منابع و ماخذ:

- 1- استیگلیتز، جهانی سازی و مسایل آن، ترجمه حسن گلریز، نشر نی، چاپ چهارم، تهران 1384.
- 1- David Gruen, Australia's Strong Productivity Growth: Will it be Sustained? CEDA/Telstra Economic and Political Overview, Sydney - 2 February 2001.
- 2- Johnston, A., Porter, D., Cobbold, T. and Dolamore, R. 2000, Productivity in Australia's Wholesale and Retail Trade, Productivity Commission Staff Research Paper, AusInfo, Canberra.
- 3- Kalirajan, K. 2000, Restrictions on Trade in Distribution Services, Productivity Commission Staff Research Paper, AusInfo, Canberra, August.
- 4- A.D. Smith and D.M.W.N.Hitchens , Productivity in the distributive trades, A comparison of Britain, America and Germany, Cambridge University Press. 1985.
- 5- Bart van Ark and Marcel Timmer. Asia's Productivity Performance and Potential: The Contribution of Sectors and Structural Change. University of Groningen. May 2003
- 6- Thamir M.Salih. Lessons from Malaysian Trade and Development Experiences 1960- 99. CR. Vol. 12(1), 2002.
- 7- Ark, B. van, E.J. Monnikhof and N. Mulder (1999), "Productivity in Services: An International Comparative Perspective", Canadian Journal of Economics , vol. 32, no. 2, April, pp. 471-499
- 8- Ark, B. van, R. Inklaar and R.H. McGuckin (2002), " "Changing Gear": Productivity, ICT and Services: Europe and the United States", Research Memorandum GD-60, Groningen Growth and Development Centre, December (downloadable from
- 9- Griliches, Z. (1994), "Productivity, R&D and the Data Constraint," The American Economic Review, 84/1, pp. 1-23.
- 10-IMF (2001), "The Information Technology Revolution," World Economic Outlook , October, Chapter 3.
- 11- Krugman, P. (1994), "The Myth of Asia's Miracle", Foreign Affairs, November/December, pp.62-78 12-OECD (2003), Productivity Levels: A Reader, mimeographed, Paris.
- 12- Prescott, E. C. (1998). "Needed: A Theory of Total Factor Productivity," International Economic Review, vol. 39, pp. 525-551.
- 13- Syrquin, M. (1984), "Resource Allocation and Productivity Growth", in M. Syrquin, L. Taylor and L.E. Westphal, eds., Economic Structure and Performance. Essays in Honor of Hollis B. Chenery, Academic Press Inc., Orlando, pp. 75-101
- 14- Timmer, M.P. (2002), "Climbing the Technology Ladder Too Fast? New Evidence on Comparative Productivity Performance in Asian

Manufacturing," *Journal of Japanese and International Economies*, vol. 15, pp. 1–23

15-Market services: productivities benchmarks for the UK expand *Bullten of economics & statistics* , 60,4 (1998). Many O' malony; Nicholas Oulton and jennet Vass.

16-Roth ,s. (1997), Germany: labor's perspective on lean production In; Tihochor, R. lansbury and j. macduffle. *After lean production* ILR press, Ny.

17-Conducting business in a united Germany: Opportunities and *European Business Journal*; 1992; 4, 4; *ABI/INFORM Global* . p. 36

18-Unions and Innovative Activity in Germany CLAUS SCHNABEL and JOACFFIM WAGNER *Institut der deutschen Wirtschaft*, D-5000 Kdln 51 and *Universitdt Hannover*, D-3000 Hannover 91, Germany

19-Reaching higher productivity growth in France and Germany. *McKinsey Global Institute* .October 2002.

20-Tsutomu Miyagawa a,b,, Yukiko Ito b, Nobuyuki Harada . The IT revolution and productivity growth in Japan . *J. Japanese Int. Economies* 18 (2004) 362–389

21-Shujiro Urata AND Hiroki Kawai. Technological Progress by Small and Medium Enterprises in Japan *Small Business Economics* 18: 53–67, 2002.

22-Yujiro Hayami. Changes in the Sources of Modern Economic Growth: Japan Compared with the United States *Journal of the Japanese and International Economies* 13, 1–21 (1999) <http://www.idealibrary.com>

23-Kyoji Fukao. Sectoral Productivity and Economic Growth in Japan: 1970-98. *Economics, Productivity*, June 20-22, 2002, Melbourne, Australia *Hitotsubashi University, ESRI and RIETI*

24-Kyoji Fukao a,b, Keiko Itoc,, Hyeog Ug Kwon. Do out-in M&As bring higher TFP to Japan? An empirical analysis based on micro-data on Japanese manufacturing firms. March 2005. *J. Japanese Int. Economies* 19 (2005)

25-Ching-Cheng Changa\*, Yir-Hueih Luhb. Efficiency change and growth in productivity: the Asian growth experience. *Journal of Asian Economics* 10 December (2000) 551–570.

26-Ken Togo. Productivity convergence in Japan's manufacturing industries. *Musashi University ,Faculty of Economics , Economics Letters* 75 (2002) 61–67

27-K. Hitomi Efficiency analysis of Japan's industry and manufacturing. *Centre of Manufacturing Systems Engineering*,.(2004).